

Mittuniversitetet i Östersund  
Institutionen för samhällsvetenskap  
Avdelningen för turism  
Ansvariga lärare: Anna Gudmundsson,  
Bo Svensson

Upplevelser och destination  
Destinationsutvecklingens grunder 7,5  
hp, VT 09  
Av Margareta Ivarsson, april 2009

## Inlämningsuppgift 1

### Diskussion kring stakeholderteori i Luang Prabang, Laos



Royal Palace Museum, Luang Prabang



## Innehåll

Inledning & syfte.....	3
Tillvägagångssätt.....	3
Teori .....	3
Sex riktlinjer av Jamal & Getz .....	3
Laos och Luang Prabang .....	4
Besök i Luang Prabang .....	4
Stakeholderprojektet i Luang Prabang .....	5
Slutdiskussion.....	6
Källkritik .....	8
Källförteckning.....	9
Skriftligt material .....	9
Webbplatser.....	9
Andra källor.....	9

## **Inledning & syfte**

Jag kommer i detta PM att resonera kring resultatet av ett kulturarvs- och destinationsutvecklingsprojekt i Luang Prabang, Laos och beskriva huruvida man lyckats i sina ambitioner att skapa samverkan mellan olika intressenter eller så kallade stakeholders.

Syftena med detta PM är två:

1. att beskriva och diskutera om/hur författarna av artikeln Stakeholder collaboration and heritage management (Aas et al 2005) har använt sig av de sex riktlinjer som Jamal & Getz skrivit.
2. Svara på frågan om Aas m fl. hade kunnat göra sin undersökning bättre och i så fall hur och varför?

## **Tillvägagångssätt**

Jag har ställt upp två syften för PM:et. För att kunna besvara mina frågeställningar och nå syftena använder jag mig av huvudsakligen av fakta från kurslitteraturen. Information är även insamlad via andra källor såsom webbplatser samt från ett personligt besök.

## **Teori**

Den teoretiska referensramen för detta PM baseras på Grays (1989) definition av stakeholder samt de sex riktlinjer för en stakeholderteori med bäring på turistdestinationer som Jamal & Getz (1994) ger.

Grays definition av stakeholder är en person som har rätt och kapacitet att delta i den aktuella processen. Det innebär att vem som helst som är berörd av andras handlingar har rätt att bli involverad. "A stakeholder has been defined as a person who has the right and capacity to participate in the process; thus, anyone who is impacted upon by the action of others has a right to be involved." (Gray 1989 i Aas et al 2005)

## **Sex riktlinjer av Jamal & Getz**

Författarna Jamal & Getz har tagit fram sex riktlinjer för en stakeholderteori med fokus på turistdestinationer. Riktlinjerna är:

1. det krävs ett erkännande av ett ömsesidigt beroende av varandra då det gäller att planera och styra området
2. det krävs en insikt om en ömsesidig nytta som kan härleda ur en samarbetsprocess
3. det krävs en förvisning om att beslut kommer att verkställas och planer att genomföras

4. planering av en destination kräver medverkan av och i den politiska processen
5. en samordnare med auktoritet behövs för att initiera och underlätta destinationsbaserad samverkan
6. det behövs en vision där den önskade utvecklingen finns formulerad

## Laos och Luang Prabang

Luang Prabang är tidigare huvudstad i Laos, ett av världens fattigaste länder. Laos ligger bland världens minst utvecklade även på andra listor såsom pressfrihet och FN:s human development index. Korruptionen är hög. Officiellt heter landet Lao People's Democratic Republic och är namnet till trots sedan 1975 en slags kommunistisk diktatur. Det är en enpartistat med ca 5-6 miljoner invånare, där det enda godkända partiet är Lao People's Revolutionary Party (LPRP). Infrastrukturen i landet är mycket dålig. Man har ingen järnväg och vägarna är fortfarande av låg standard. Mekong-floden är den gamla transportleden och numera finns även ett par flygplatser i landet. Elektricitet är ingen självklarhet och den största delen av befolkningen försörjer sig som fattiga bönder, trots att endast ett par procent av landets yta är odlingsbar. Landet är bergigt och svårtillgängligt och gränsar till Kina, Burma, Thailand, Kambodja och Vietnam. Den generella utbildningsnivån är låg, läskunnigheten runt 50% och dessvärre har många med högre utbildning "flytt" landet. Den nuvarande huvudstaden heter Vientiane. Luang Prabang är ingen stor stad. Antalet invånare räknas i tiotusental och beräknas vara runt 50 000. Inte i hundrausental som man kan förvänta sig av en "storstad" i ett land. Laos har under många år varit stängt för turister, men under 1990-talet började detta så smått förändras. Som kommunistisk stat har man haft samverkan och utbyte med forna öststater såsom DDR (Östtyskland) Sovjetunionen m fl. Många av de personer som idag guidar i Laos och som talar utländska språk är utbildade i dessa länder och det är inte ovanligt att träffa välutbildade laotier som talar tyska. De är dock inte så många. Den största delen av befolkningen tillhör den etniska gruppen lao, men det finns även 67 andra etniska grupper i landet, varav ett flertal är bergsfolk såsom hmong, yao och dao. Buddhismen är den största religionen i landet och det finns mängder av tempel sk. wats i Luang Prabang. Ungefär 1/3 av befolkningen anses bekänna sig till sk naturreligioner.

## Besök i Luang Prabang

Jag besökte Laos och Luang Prabang 1997, dvs. två år efter att staden tagits upp på UNESCOs världsarvlista för sin unika kombination av traditionell och kolonial arkitektur. Utnämningen till kulturarv för sin roll som den bäst bevarade traditionella staden i Sydostasien hade stor påverkan på myndigheternas vilja att göra landets gränser lite mer öppna för turister. Men fortfarande satt en stark ovilja mot att helt öppna landet kvar. Vi fick till exempel inte resa in i landet på egen hand utan var tvungna att ha bokad vår resa med en lokal resebyrå som tillhandahöll guide. Så här skrev jag i min resedagbok 1997: *Det var en hel del byråkrati och tjafs med korrumpade poliser för att flyga inrikes. Om man stoppade med några kip-sedlar i passet, var det bara att tränga sig i kön...Hm. De tog t o m våra återresebiljetter till Vientiane för att "konfirmera dem". Well, jag tror vad jag vill om det.*

*Flygplatsen var den minsta jag varit på. Trots att byggnaden bara är ett halvår gammal och jättefin. Men bagageutlämningsområdet är ett hål i väggen, där lastbilen backar till för att hiva av bagaget! ...Luang Prabang är kontrasternas stad. Vårt fina hotell ligger t ex granne med två skjul. Riktigt fina hus blandas med ruckel. Men även om det på många håll är väldigt fattigt, verkar folket ganska positiva ändå. Staden verkar inte vara indelad i "bättre och sämre" områden utan vara en blandning. Här är faktiskt en del turister och alla går säkra överallt känns det som. Många turister är från Nya Zeeland och Australien. Vi inledde dagen med en fantastiskt vacker båttur på Mekongfloden till Pak-Ou grottorna. Det är sandstensgrottor, tidigare bebodda av buddhismunkar men som nu är fyllda med tusentals buddhastatyer. Vissa mer än 300 år gamla. Invånarna i Luang Prabang tror att grottorna bebos av goda andar och vallfärdar hit, speciellt vid nyår.*

## **Stakeholderprojektet i Luang Prabang**

Projektet i Luang Prabang var en del av UNESCOs större projekt *Cultural Heritage Management and Tourism: Models for Cooperation among Stakeholders*, som även delfinansierades av Norge. Inledningsvis kan man konstatera att författarna huvudsakligen fokuserar på fem områden i sin undersökning:

1. kommunikationskanaler mellan kulturarvsföreträdarna och turismföreträdarna
2. inkomstgenerering för bevarande och management av kulturarvet
3. involvering av lokalsamhället i beslutsfattande
4. involvering av lokalsamhället i turismaktiviteter
5. utvärdering av omfattningen och utfallet av samarbetet mellan intressenterna (stakeholders)

Resultatet av undersökningen blev översiktligt följande:

1. Det fanns inga formella kanaler för kommunikation mellan de olika företrädarna och de erkände inte att det fanns ett ömsesidigt beroende. Turismsidans företrädare önskade mer kommunikation och insåg nyttan med ökat samarbete men kulturarvssidans företrädare (dvs. högt uppsatta myndighetspersoner) ansåg inte att behovet fanns. Fast de sa samtidigt att de var öppna för samarbete med alla. Däremot ansåg båda grupperna att deras arbete ledde till ökad ekonomisk aktivitet.
2. Lokalsamhället hade diskuterat olika möjligheter för att generera inkomster från turister till bevarande och management av kulturarvet. En del var en slags sängskatt, som turisterna skulle betala när de checkade ut från olika Guest Houses men det fanns ingen plan för hur dessa pengar skulle hanteras och användas. Anledningen ansågs vara brist på politisk vilja. Lokalsamhället får ständigt vänta på besked och beslut från de centralstyrda byråkraterna och tappar då motivation. Projektet genererade därför inte formellt inkomster utan frivilla initiativ.
3. Lokalbefolkningen var väldigt intresserad och motiverad av att medverka i diskussioner gällande beslut om sin stad. Men deras åsikter användes mest i

egenskap av sekundära stakeholders, dvs. som råd och förslag. Arbetsgruppen i projektet bestod bara av byråkrater som bekräftade att de aldrig diskuterat att utöka gruppen med andra personer eller representanter från lokalsamhället. Anledningen var att själva principen om deltagande från lokalsamhället var helt ny för regeringen. Man hade bjudit in handplockade deltagare till diskussioner, men inga gemensamma beslut togs och regeringens centralstyrning var stark.

4. Lokalbefolkningen hade stor kontakt med turismen och många jobbade med den, men projektet hade ingen strategi för att rekrytera, utbilda eller träna folk. Från flera håll framkom synpunkten att avsaknaden av kunskap och professionella yrkesutövare inom den lokala turistnäringen genererade de flesta klagomålen från turister.
5. Slutsatsen blev att det inte var frågan om någon verklig samverkan mellan olika stakeholders i Luang Prabang då det inte funnits något gemensamt beslutsfattande. Arbetsgruppen hade ont om tid och gruppens ordförande var ofta frånvarande. Kommunikationen mellan arbetsgruppen och UNESCOs företrädare var inte heller särskilt bra. Man bytte kontaktpersoner under resans gång och språket var ett annat problem. Samtidigt hade regeringen stora samordningsproblem mellan sina olika departement och byråkraterna från Luang Prabang hade sällan mandat att fatta beslut. Man kom också fram till att själva arbetsmodellen som har sitt ursprung i västvärlden kanske inte är lämplig för Luang Prabang.

Sammanfattningsvis kan man säga att varken allmänheten eller den privata sektorn accepterades som ansvariga för att börja dialogen. Det anses endast lämpligt att myndigheterna gör det i Laos och eftersom de inte tog ledningen hände inget. Det handlar även om att ta ledningen i en viss önskvärd riktning och ha en person som är ansvarig för detta. Det fanns inte heller. Sedan är det inte samma sak att ha rätten att delta som att ha kapaciteten för att kunna göra det. Behovet av att öka intressenternas förmåga var stort. Men trots att projektet inte nått sina mål, har kommunikationen ökat, folk har blivit mer medvetna om turismens inverkan och behovet av planering samt själva idén om att diskutera utvecklingsfrågor mellan olika grupper har grundlagts.

## **Slutdiskussion**

Syftet med detta PM var två:

1. att beskriva och diskutera om/hur författarna av artikeln Stakeholder collaboration and heritage management (Aas et al 2005) har använt sig av de sex riktlinjer som Jamal & Getz skrivit.
2. Svara på frågan om Aas m fl. hade kunnat göra sin undersökning bättre och i så fall hur och varför?

Med tanke på författarnas upplägg av sin artikel och de fem punkter som lyfts fram, dvs. kommunikationskanaler, inkomstgenerering för bevarande och management av kulturarvet,

involvering av lokalsamhället i beslutsfattandet och i turismaktiviteter samt utvärdering av omfattningen och utfallet av samarbetet, ser man redan här att man inte direkt använt sig av de sex riktlinjer som Jamal & Getz skrivit. Men när man går djupare ner i deras text framträder en annan bild. Under den första punkten som egentligen handlar om kommunikationskanaler nämns t ex. att de olika företrädarna inte erkände att det fanns ett ömsesidigt beroende. Detta hade författarna kunnat utveckla mer, eftersom ömsesidigheten faktiskt omfattar två av de sex punkter Jamal & Getz beskriver vara viktiga. De sistnämnda skriver att det först krävs ett erkännande av ett ömsesidigt beroende av varandra då det gäller att planera och styra området och för det andra att det krävs en ömsesidig nytta. I artikeln av Aas et al framgår det visserligen att turismsidan insåg nyttan med ökat samarbete men kulturarvssidans företrädare dvs. högt uppsatta myndighetspersoner, ansåg inte att behovet fanns. Det gör man inte i totalitära stater. Byråkraterna sa visserligen att de var öppna för samarbete med alla, men det verkar ha varit en läpparnas bekännelse och inget som omsattes i praktiken. Att nå det som Jamal & Getz beskriver, nämligen att en samarbetsprocess kan leda till insikt om ömsesidig nytta, var då inte möjligt.

Jamal & Getz's tredje punkt handlar om att det krävs en förvisning om att beslut kommer att verkställas och att planer kommer att genomföras. Detta tas inte upp som något viktigt område i artikeln av Aas et al, men det berörs i texten. När det gäller de sistnämnda författarnas punkt 2 som handlar om inkomstgenerering för bevarande och management av kulturarvet, skriver de att det saknades politisk vilja att besluta om en plan för detta. Lokalsamhället fick ständigt vänta på besked och beslut från de centralstyrda byråkraterna och tappade då motivation. Projektet genererade därför inte formellt inkomster utan frivilla initiativ. Här hade Aas et al kunnat utveckla sina upptäckter och ställt dem mot Jamal & Getz's tredje punkt på ett tydligare sätt. Här finns även koppling till Jamal & Getz's fjärde punkt som handlar om behovet av medverkan av och i den politiska processen. Eftersom lokalsamhället och turistentreprenörerna själva hade idéer och förslag som inte togs tillvara, kunde ingen utveckling ske då inte fick vara med i den arbetsgrupp som skapats för projektet. Arbetsgruppen bjöd visserligen in handplockade deltagare till diskussioner, men då föll man istället på oförmågan till verkställighet. Dessutom hade regeringen stora samordningsproblem mellan sina olika departement och byråkraterna från Luang Prabang hade sällan mandat att fatta beslut.

Jamal & Getz hävdar under sin femte punkt att en samordnare med auktoritet behövs för att initiera och underlätta destinationsbaserad samverkan. Denna samordnare saknades i Luang Prabang. Arbetsgruppen hade ont om tid och gruppens ordförande var ofta frånvarande. Varken allmänheten eller den privata sektorn accepterades som ansvariga för att börja dialogen. Detta hade Aas et al kunnat utveckla betydelsen av mer. De skriver endast i sin konklusion att det är viktigt att ta ledningen i en viss riktning och ha en person som är ansvarig för detta. Artikelförfattarna har dock kommit fram till att både turismföreträdarna och myndighetspersonerna ansåg att deras arbete lett till ökad ekonomisk aktivitet, vilket är positivt i sammanhanget. Lokalsamhället såg också till att vissa ekonomiska intäkter genererades till bevarandet av kulturarvet, även om det inte var grundat på formella myndighetsbeslut. Så en viss samhällsnytta kom ändå ur projektet. Men Aas et al tar inte alls upp Jamal & Getz's sjätte punkt som handlar om behovet av en gemensam vision där den önskade utvecklingen finns formulerad. De beskriver däremot under sin punkt 4 om involveringen av lokalsamhället i turistaktiviteter att avsaknaden av kunskap och

professionella yrkesutövare inom den lokala turistnäringen var stor och genererade klagomål från turisterna. Projektet hade ingen strategi för att rekrytera, utbilda eller träna folk, trots att många invånare jobbade med turism. Här tror jag svaret till avsaknaden av visionen ligger. Det är otroligt svårt för någon som inte ens har grundläggande kunskap om hur det turistiska systemet fungerar, att vara med och formulera en vision om önskad utveckling. Den analysen sakar jag hos Aas et al. Däremot gör de konklusionen att det handlar om att ta ledningen i en viss önskvärd riktning. Det anses endast lämpligt att myndigheterna gör det i Laos och eftersom de inte tog ledningen hände inget. Sedan skriver författarna att det inte är samma sak att ha rätt att delta som att ha kapaciteten för att kunna göra det. Men trots att projektet inte nått sina mål, har kommunikationen ökat, folk har blivit mer medvetna om turismens inverkan och behovet av planering samt själva iden om att diskutera utvecklingsfrågor mellan olika grupper har grundlagts.

Jag vill avsluta med att understryka det olämpliga i att som västerlänning fara till utvecklingsländer och tro att det går att använda västerländska samverkansmodeller i stater som styrs av totalitära regimer. Endast detta faktum i sig borde vara tillräckligt för att förhindra all verklig samverkan inom ett land. Att detta samverkansprojekt inte skulle fungera just i Laos kommer därför inte som någon nyhet för mig som varit där. Jag skulle till och med vilja gå så långt som att säga att det var osedvanligt dåligt använda norska skattepengar. Det är svårt på många håll på den *nordiska* landsbygden att få till den typ av öppna ömsesidiga samverkansprojekt som avses här. Jag har själv praktisk erfarenhet av det. Så jag förundras faktiskt av att man ens ansåg det vara rimligt att göra det i Laos av alla länder. Här hade en annan arbetsmodell för projektet varit mer på sin plats. En modell som tagit hänsyn till vad som överhuvudtaget kunde vara möjligt att genomföra i detta totalitära land.

## **Källkritik**

Eftersom arbetet bygger delvis på författarens subjektiva erfarenheter och reflektioner, finns en hel del utrymme för andra tolkningar. Dessutom måste man beakta att jag kan ha missuppfattat delar av teorin i kurslitteraturen samt att texter på webbplatser kan ha varit felaktiga.

## **Källförteckning**

### **Skriftligt material**

Aas, C., Ladkin, A. & Fletcher, J (2005) *Stakeholder collaboration and heritage management*  
Annals of Tourism Research Vol. 32, No.1, pp 425-441

Weaver, D & Lawton, L (2006) *Tourism Management* London: Wiley

### **Webbplatser**

<http://en.wikipedia.org/wiki/Laos> Wikipedia om Laos

[http://www.varldensresor.se/laos\\_talandefakta.htm](http://www.varldensresor.se/laos_talandefakta.htm) Världens Resor om Laos

Båda fanns tillgängliga den 9 april 2009.

### **Andra källor**

Personligt besök i Laos och Luang Prabang 1997.